

A INOVAÇÃO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NA ADMINISTRAÇÃO: USOS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Priscila Cembranel

Mestranda em Engenharia de Produção, Esp. em Gestão de Pessoas Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

priscila_cembranel@yahoo.com.br (Brasil)

Cecilia Smaneoto

Mestranda em Desenvolvimento, Esp. em Recursos Humanos e Consultora da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ

cissacla12@terra.com.br (Brasil)

Felipe Dias Lopes

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Professor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

flflop67@yahoo.com.br (Brasil)

RESUMO

O presente estudo está voltado para a descoberta das formas de utilização das redes sociais nas organizações e como estas podem ser utilizadas em benefício da gestão de pessoas. Busca-se através da percepção dos colaboradores, apontar vantagens e desvantagens para a adequação e utilização desta ferramenta. A pesquisa se deu através de uma abordagem quali-quantitativa, procedimento de pesquisa exploratória, estatística e comparativa e como técnica o questionário. Após a análise dos dados coletados tornou-se possível constatar que, embora muitas rotinas na gestão de pessoas sejam beneficiadas pelas redes sociais ainda existem melhorias a serem implantadas tanto em empresas públicas quanto em empresas privadas. A adequação das empresas em relação à utilização das redes sociais virtuais faz-se importante e necessária.

Palavras-Chave: Redes sociais; Gestão de pessoas; Tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, pequenas e grandes empresas atravessam um período de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que resultam na criação ou utilização de novos meios de comunicação.

Nas organizações, o impacto dessa reestruturação, dá-se através da modificação das práticas de gestão através de um processo contínuo de aprendizado e adequação às novas tecnologias e ao uso dos meios de comunicação, a fim de proporcionar maior satisfação aos colaboradores e as empresas.

Neste contexto é possível visualizar a forma como empresas públicas e privadas utilizam as redes sociais como um movimento de mudança e evolução, possibilitando uma aproximação entre empresa e colaborador.

Discutir a forma como são utilizadas as redes sociais virtuais nas empresas públicas e privadas e os principais aspectos influenciados pela utilização desta ferramenta torna inevitável a alteração nos processos de comunicação entre as pessoas. O alinhamento e o desalinhamento entre empresas públicas e privadas em relação aos usos das redes sociais colaboram dessa forma para a análise teórica e prática em torno do tema, sugerindo os aspectos que ainda podem ser melhorados pelas empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo o Comscore (2009), o Brasil perde somente para a Rússia nos acessos à *internet*. A *internet* é o veículo pelo qual trafega um número quase incontável de informações por segundo. É através dela que milhões de pessoas expressam suas opiniões.

As redes sociais são um conjunto de participantes autônomos que une ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. (MARTELETO, 2001). “As redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram”. (TOMAÉL et. al., 2005). Para Dias e Couto (2011), as redes sociais, como o *Orkut*, *Facebook* e *Twitter* são ambientes virtuais nos quais sujeitos se relacionam instituindo uma forma de sociabilidade. Para Belloni e Gomes (2008) e Krohling Kunsch (2007) a sociabilidade também pode ocorrer através de fóruns, blogs, MSN, fotologs e chats, pois existe a possibilidade de transmissão de dados e interações simultâneas à distância nas redes sociais.

Para Maia (2009), “as redes sociais deixaram de ser um ambiente exclusivo para a troca de

idéias de garotões desocupados e estão sendo cada vez mais usadas pelas empresas como ferramenta de relacionamento”.

Para Barreto (2005), ordenar, organizar e controlar informações produzidas é uma estratégia de formação de estoques para uso imediato e futuro. A utilização das redes sociais deve servir tanto para o relacionamento com o cliente, como para o relacionamento com os colaboradores. Muitas vezes as empresas esquecem que os seus maiores clientes trabalham dentro da empresa, e podem contribuir para a evolução dos produtos e serviços oferecidos, e só não o fazem em grande parte dos casos, por medo de represálias.

Os meios eletrônicos estão reconstruindo os aspectos da comunicação oral, tornando o conhecimento possível a todas as pessoas (BARRETO, 2005). Quando as empresas abrem um canal de comunicação como as redes sociais virtuais, deve existir a consciência dos gestores diante da liberdade de expressão que estão dando aos seus colaboradores, de modo que nada adianta pedir que as pessoas usem essas ferramentas e expressem opiniões acerca de assuntos e problemas, se isso não é considerado na hora de realizar mudanças efetivamente.

Nicolaci-da-Costa (2005) salienta que “enquanto que antes (na era do telefone) as interações virtuais eram restritas a uma rede de conhecimentos “reais” (ou seja, travados no mundo físico), o escopo das interações virtuais na Internet foi ampliado”. Desse modo, as empresas podem ser beneficiadas na coleta de informações e preferências pessoais dos colaboradores utilizando-as para descobrir uma formação de equipes de acordo com as afinidades individuais dos colaboradores. O processo de comunicação também é beneficiado, pois por ser uma estrutura em rede todos os colaboradores estariam conectados a todos os demais membros da empresa, e de forma evolutiva as reuniões presenciais poderiam ser substituídas pelo envio de mensagens instantâneas de texto, ou até mesmo serem realizadas na forma de teleconferências. Como toda rede de pessoas e de informações a rede corporativa deve ser alimentada com informações, ou seja, todos os colaboradores trabalhar em um sistema de sociabilidade virtual, de forma a realizar através da equipe ações que melhorem a empresa para que esta atinja seus objetivos.

Para Dorneles (2004), “por sociabilidade virtual devemos entender a interação social realizada pela comunicação síncrona e com contato interpessoal mediado pela tela do computador”. Na sociedade da informação todos os dados obtidos pelas empresas podem ser uma forma de inovar, aprender ou até incrementar conhecimentos pré-existentes. A pertinência dessa possibilidade e do pressuposto de que nem todas as dúvidas são sanadas através dos métodos tradicionais de ensino. As redes sociais não são realmente fontes de conhecimento, mas funcionam como ponto de encontro entre pessoas que dividem seus conhecimentos, o que torna o processo eficaz. (DORNELES, 2004).

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.1, p. 27-50, Jan./Mar. 2013.

De acordo com Silva (2005, p. 173) “o cotidiano de muitas pessoas envolve uma comunicação que utiliza a *internet* como meio.” Para Davenport (2004), as empresas passaram a prestar mais atenção ao uso das redes sociais e ao gerenciamento dessas informações. Sabe-se que o departamento de gestão de pessoas não perde terreno para as novas tecnologias, ao contrário, pode e deve agir como facilitador de encontros entre colaboradores que possuam informações úteis entre si. Os maiores benefícios para o departamento de gestão de pessoas ficarão nas áreas de recrutamento e seleção, pois os possíveis colaboradores serão recrutados através de seu perfil, interesses e contatos úteis ou necessários para as empresas.

Para Neuhauser (2001), antes de pensar em qualquer benefício advindo do uso de redes sociais virtuais, deve-se levantar a possibilidade de realizar um processo de treinamento e conscientização, sobre a responsabilidade da equipe como um todo em relação ao uso de qualquer ferramenta disponível na *internet*.

Manter talentos dentro de qualquer empresa não costuma ser uma tarefa fácil, pois eles costumam buscar muitas informações e serem pessoas altamente inovadoras. Para Rosseti (2008), “fica evidente que os modos tradicionais de administrar as organizações se revelam inadequados e novas formas de gestão estão emergindo” implicando em novidades relativas a estratégia organizacional, as práticas de gestão e tecnologias organizacionais. Logo, a utilização das redes sociais e a liberdade no meio virtual costumam serem ferramentas praticamente de baixo custo, para a retenção desses talentos normalmente nascidos na era digital. Acredita-se que no futuro, trabalhar em ambientes colaborativos será indispensável para reter talentos e garantir uma alta produtividade empresarial. (ROSSETI, 2008).

Atualmente, a competitividade entre empresas traz às pessoas a necessidade de desenvolvimento e competências que venham a agregar valor para as empresas devendo a inovação ser buscada dentro e fora da empresa. De acordo com pesquisa realizada pela empresa MACHINE, International Business - IBM (2008), as mudanças organizacionais cada vez mais rápidas pedem empresas globalmente integradas, onde as limitações territoriais não impeçam o surgimento de uma idéia ou solução.

Para Vale (2010), o acesso às informações (através de meios formais ou informais) é um diferencial em relação à competitividade organizacional. Para Cendón (2002), as bases de dados eletrônicas são aliadas e auxiliam as empresas na tomada de decisão fornecendo dados específicos, relativos aos interesses organizacionais. De acordo com Vale (2010) as micros, pequenas e médias empresas no Brasil, se comparadas às grandes empresas de setores tecnológicos utilizam pouco os recursos das bases de dados eletrônicas, devido a falta de recursos financeiros ou desconhecimento

dessas bases.

Para Sleiman (2010), “as redes sociais exploram as opiniões, satisfações, insatisfações e formam comunidades contra ou a favor de uma marca”, já que os impactos das redes sociais dão-se justamente na exposição feita por empresas e pessoas via *web*. Os interessados buscam justamente as informações inseridas no banco de dados, sobre as preferências e gostos do público que deseja conhecer.

A internet revolucionou as relações interpessoais e como estas relações interpessoais migraram para o espaço virtual em forma de redes, comunidades virtuais, blogs, listas de discussão e todas as formas de agregação possíveis hoje no ciberespaço. (MOURA, 2006, p. 16).

Diante da facilidade de acesso as informações e comunicação instantânea pode-se afirmar que a gestão de pessoas foi amplamente modificada após a utilização das mídias ou redes sociais. Os colaboradores considerados da era digital (nascidos a partir de 1995), não conhecem um mundo sem internet e todos os seus benefícios comunicacionais. (Milreu, 2009).

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

Este trabalho tem como tema: os usos das redes sociais nas empresas públicas e privadas, analisando como as práticas de gestão podem ser influenciadas pela utilização das redes sociais, em cinco empresas públicas e cinco empresas privadas da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. O estudo foi realizado durante o período de setembro de 2009 a janeiro de 2010. Buscou-se responder ao problema: Quais as influências sofridas pelas práticas de gestão de pessoas, devido à utilização das redes de relacionamento virtuais quando comparadas empresas públicas e privadas? Foram considerados como aspectos da gestão de pessoas os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão participativa e gestão do conhecimento.

O objetivo do estudo busca esclarecer de que forma as rotinas da gestão de pessoas sofrem modificações em suas práticas comparando cinco empresas públicas e cinco empresas privadas. Inicialmente, buscou-se identificar de que forma as rotinas na gestão de pessoas sofrem modificações em suas práticas devido a utilização das redes sociais virtuais, em seguida, analisou-se a percepção de colaboradores de empresas públicas e privadas em relação à utilização das redes sociais identificando as principais vantagens e desvantagens no uso desta ferramenta, e por fim, são comparadas as principais formas de utilização das redes sociais nas empresas públicas e privadas.

Destaca-se que identificar as formas de utilização das redes de relacionamento é indispensável no trato da realidade intrínseca de empresas conectadas a rede mundial de computadores. A utilização

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.1, p. 27-50, Jan./Mar. 2013.

das redes sociais possibilita a busca de informações para a adequação das práticas de gestão de pessoas nas empresas, identificando as rotinas que podem ser modificados por essa ferramenta de comunicação a fim de preparar equipes de trabalho capazes de acompanharem esse movimento diferenciado na forma de se comunicar.

O estudo foi realizado através da abordagem quali-quantitativa. Conforme Lovato, Evangelista e Gullich (2007, p. 34) a abordagem qualitativa é “expressa através da subjetividade dos resultados da pesquisa” e a quantitativa evidencia-se “quando os resultados podem ser traduzidos em números”. A pesquisa qualitativa foi utilizada na definição das médias, na classificação e na análise das informações e opiniões contidas no questionário, e a pesquisa quantitativa, na análise das perguntas abertas e na interpretação dos dados, obtidos através da análise quantitativa, visando comparar as modificações percebidas nas práticas de gestão de pessoas, em empresas públicas e privadas.

Optou-se pela utilização da pesquisa exploratória, tendo em vista sua indicação nos casos de estudo de assuntos pouco conhecidos, para melhor conceituação do tema pesquisado e estabelecimento das diretrizes para novas pesquisas. (SEELTIZ, 1965).

Utilizou-se também o procedimento estatístico, que segundo Lovato, Evangelista e Gullich (2007, p. 36) “possibilita a redução de fenômenos sociológicos, políticos e econômicos a termos quantitativos e a manipulação estatística”. O procedimento estatístico foi utilizado para a definição de médias e distribuição de frequência das respostas efetuadas ao formulário aplicado.

Por último foi usado o procedimento comparativo, o qual, segundo Lovato, Evangelista e Gullich (2007, p. 35) “consiste no estudo de comparação entre semelhanças e diferenças entre grupos, sociedade, organização, enfatizando as semelhanças e diferenças”. Na presente pesquisa o método possibilitou a comparação entre as opiniões e práticas de empresas públicas e privadas.

A obtenção dos resultados foi efetuada através da utilização de questionário. Assim sendo, as organizações alvo responderam os questionários com a finalidade de levantar as práticas de gestão de pessoas, e os impactos das redes sociais nas empresas.

O instrumento de pesquisa elaborado foi estruturado através de questões abertas e fechadas de múltipla escolha, que representam as formas de utilização e a aplicabilidade das redes sociais nos processos diários de empresas públicas e privadas, conforme detectado por Neuhauser (2001, p. 5).

As empresas receberam um questionário onde se explicitava brevemente o significado de rede social. Em seguida, vislumbrava-se um grupo de vinte e nove questões, entre elas, questões abertas e fechadas que solicitavam informações, referentes às formas de utilização das redes sociais e as opiniões pessoais dos funcionários das empresas questionadas.

Inicialmente escolheram-se as cinco empresas particulares atuantes em três setores: comercial, serviços e industrial e as cinco empresas públicas que se enquadravam na característica desejada, ou seja, que se utilizam de microcomputadores como ferramenta de trabalho.

O questionário foi aplicado durante o período de setembro de 2009 a janeiro de 2010. Foram entrevistados 79 (setenta e nove) colaboradores de 5 (cinco) empresas privadas e 88 (oitenta e oito) servidores de 5 (cinco) organizações governamentais. O percentual de entrega de questionários nas empresas privadas foi de 98,75% e de 73,95% nas empresas públicas.

A outra técnica utilizada foi a distribuição de frequência, a qual, conforme Oliveira (2004, p. 187) “constitui-se, portanto, nas repetições agrupadas dos valores da variável”, facilitando “o trabalho estatístico, permitindo vislumbrar de forma clara o acontecimento de determinados fenômenos”. Também se utilizou a técnica de pesquisa bibliográfica, a qual, para Gil (2002) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Por fim, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Minayo (2003, p. 74) “(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado” que serve como âncora para o relacionamento comparativo entre as práticas de gestão de pessoas e suas modificações ocorridas devido a utilização das redes sociais.

Para conhecer as principais redes sociais virtuais utilizadas pelos colaboradores e a real finalidade desse uso bem como as opiniões pessoais de colaboradores de empresas públicas e privadas, constitui-se importante saber quais são as principais redes sociais virtuais utilizadas por essas pessoas, a frequência com que isso ocorre e como essas ferramentas poderiam tornar-se úteis aos colaboradores e as empresas. Sabe-se também que para estabelecer algum tipo de limitação sobre a utilização das redes sociais, deve existir uma comprovação da inutilidade dessa ferramenta nas atividades desenvolvidas pelas organizações. Por isso, a opinião dos colaboradores e o comprometimento sobre a utilização responsável das redes sociais, mostram-se um ponto importante a ser questionado. Do mesmo modo, a opção de utilização de redes sociais exclusivamente empresariais ou comuns a toda sociedade, é uma escolha e depende das características organizacionais e dos gestores, pois são ínfimas as possibilidades desta ferramenta multifuncional de relacionamento, marketing e inovação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre as redes sociais de sua preferência. Observa-se que tanto colaboradores de empresas públicas como de privadas, possuem praticamente o mesmo percentual de usuários em relação ao mensageiro instantâneo *MSN*. Verifica-se, entretanto que em empresas privadas o site de relacionamentos virtuais *Orkut* possui uma quantidade de adeptos um pouco maior (em torno de sete por cento), que em empresas públicas. Esse fato justifica-se devido ao bloqueio desse tipo de site em alguns departamentos das empresas públicas. O mensageiro instantâneo *Google talk*, é uma ferramenta que pode ser utilizada ao mesmo tempo em que os usuários visualizam ou alteram seus perfis on-line do *Orkut* e por isso, acaba sendo utilizado para conversas entre contatos da mesma rede de relacionamentos em maior número nas empresas privadas.

Percebe-se também, que algumas redes de relacionamento, páginas na internet, serviços de *microblogging* ou *blogger* não são tão difundidos na cultura empresarial. Os menos usuais entre as empresas privadas são o *Myspace*, rede interativa de fotos, blogs e perfis de usuários incluindo também um sistema interno de e-mail, fóruns e grupos possibilitando, inclusive, a hospedagem de músicas. Os fóruns de discussão e o *youtube* (central onde os usuários cadastram-se criando um canal com seus vídeos gratuitamente, que podem ser acessados por qualquer um em qualquer lugar do mundo), também são pouco utilizados pelas empresas. Verifica-se, entretanto que o uso das páginas da *web* é mais freqüente em empresas públicas do que em empresas privadas. Sabe-se que as páginas da *web*, além de fornecerem um serviço de *e-mail* seguro aos servidores públicos, tornam possível a criação de um canal de comunicação com a população em geral, como pode ser observado na Figura 1.

REDE SOCIAL	Empresa Privada (%)	Empresa Pública (%)
	26	27
<i>Orkut</i>	34	27
<i>Facebook</i>	5	7
<i>Twitter</i>	6	6
<i>Myspace</i>	0	3
<i>Blog</i>	3	4
<i>Google Talk</i>	15	11
<i>Skype</i>	6	6
<i>Fórum De Discussões</i>	1	0
<i>Youtube</i>	1	1
<i>Página Na Web</i>	3	8

Figura 1: Redes sociais mais utilizadas em empresas públicas e privadas.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

Quando questionadas sobre a frequência de utilização das redes de relacionamento online, as empresas públicas mostraram-se um pouco mais assíduas do que as empresas privadas, mesmo possuindo um controle mais rígido em relação aos conteúdos que podem ser acessados no ambiente de trabalho, como pode ser observado na Figura 2.

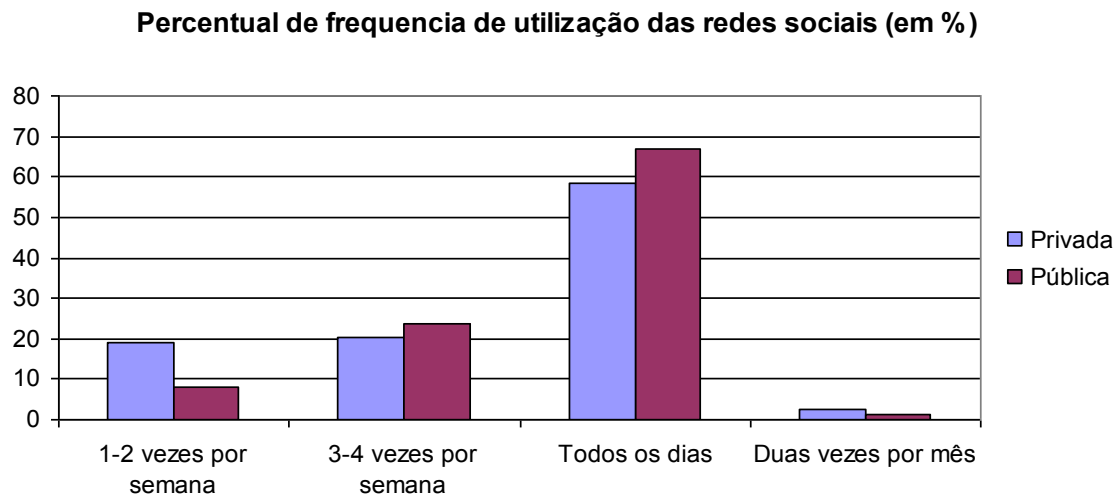


Figura 2: Frequência de utilização das redes sociais em empresas públicas e privadas.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

Pode-se verificar entre os entrevistados, que assuntos pessoais são os mais pautados nas redes de relacionamento (cerca de 30% nas empresas privadas e 20% nas empresas públicas). O segundo e o terceiro temas mais citados pelos colaboradores de empresas privadas foram: a busca de entretenimento (perfazendo um total de 24% das respostas) e notícias (com 15% das respostas), respectivamente. Outro aspecto percebido nas empresas privadas é a utilização das redes sociais para fins acadêmicos (perfazendo um total de 13%), fato que evidencia a crescente exigência das organizações particulares diante do grau de instrução de seus colaboradores. Outros assuntos de interesse também foram citados pelos colaboradores das empresas particulares, tais como: vendas, empregos e oportunidades e assuntos relacionados ao negócio da empresa. Nas empresas públicas além de assuntos pessoais, as redes sociais são utilizadas na busca de três assuntos principais: política (com 19% das respostas), notícias (com 16%) e educação (com 14% das respostas), respectivamente.

Acredita-se que os assuntos buscados nas redes sociais pelas empresas públicas, relacionam-se com seus protocolos e limitações de acesso a internet, onde fica evidente que todo conteúdo acessado é controlado ou limitado (cerca de 98%). Já nas empresas particulares a segurança na rede baseia-se no desenvolvimento de uma política de utilização de seus colaboradores, onde é fornecido aos mesmos,

orientações sobre a utilização responsável das redes sociais na empresa (perfazendo 90%).

A tecnologia da informação difundiu-se rapidamente nas empresas, tornou-se necessário criar algum meio de controlar ou limitar a utilização prejudicial ao desenvolvimento das atividades organizacionais. Neste sentido, quando questionadas sobre em que circunstâncias essas ferramentas de monitoramento ou limitação começaram a ser implementadas, foi possível perceber a diferenciação nas práticas de empresas públicas e privadas. Cerca de setenta e oito por cento das empresas privadas, criaram seus controles de acesso à *internet* antes que os funcionários sofressem alguma consequência caso acessassem algo considerado impróprio para o ambiente de trabalho. Apenas dezesseis por cento criaram esses protocolos de controle depois que algum colaborador sofreu algum tipo de ação corretiva devido a má utilização. Já, nas empresas públicas, percebe-se que ações preventivas foram realizadas antes que houvesse a necessidade de punir servidores por uso indevido da *internet*. Cerca de oitenta e oito por cento das empresas públicas tinham algum método de controle ou limitação de acesso em relação a determinados conteúdos da rede.

As redes sociais podem ser uma alternativa na busca de empregos, cursos e especializações para os interessados, além de tornar-se uma vitrine virtual frequentemente consultada, para os processos de recrutamento e seleção das empresas. Dos colaboradores das empresas privadas quase dois terços (sessenta e três por cento) dos entrevistados, consideram a possibilidade de procurar oportunidades através das redes sociais. Esse índice aumenta quatro por cento (representando sessenta e sete por cento) nas empresas públicas. Nas empresas privadas a motivação encontra-se na facilidade de acesso aos cursos disponíveis na rede, e na condescendência entre interesses pessoais e empresariais. Já os servidores públicos percebem vantagens em buscar oportunidades nas redes sociais, se vierem a considerar a possibilidade de trabalhar em empresas privadas.

Sabe-se que, existem detalhes que chamam mais atenção de empresas e colaboradores no acesso de perfis nas redes de relacionamento. Nas empresas privadas é possível afirmar que os aspectos mais chamativos para os colaboradores são, respectivamente, a escrita e ortografia empregada pelo usuário ao preencher seus dados no perfil, a descrição pessoal e as comunidades das quais o indivíduo participa. Os servidores públicos evidenciam pequenas diferenças em relação às empresas privadas, pois observam inicialmente a descrição pessoal, seguida, respectivamente, pelas fotos e os dados fornecidos para contato.

Verifica-se então que, quando questionados sobre quais seriam os aspectos observáveis pelas empresas, os colaboradores das empresas privadas diferiram somente em um aspecto: o preenchimento correto dos dados pessoais em detrimento da descrição pessoal.

As redes sociais são repletas de perfis (verdadeiros e falsos), e estes possuem algumas informações que devem ser checadas pelas empresas, em seus processos de captação de talentos, realizados através desse canal de comunicação. Colaboradores de empresas privadas quando indagados sobre os aspectos que necessitam alguma verificação, apontaram os dados pessoais, a descrição pessoal e as comunidades como sendo aspectos importantes a serem checados pelos selecionadores. Em conformidade com a opinião dos funcionários de empresas privadas, os servidores públicos defendem a verificação de dados e descrição pessoal e a ortografia/escrita, pois os candidatos nem sempre demonstram suas habilidades gramaticais quando utilizam as redes de relacionamento com a finalidade de entretenimento, por exemplo, conforme pode ser observado na Figura 3.

CRITÉRIOS OBSERVADOS AO ACESSAR PERFIS ON-LINE	EMPRESA PRIVADA			EMPRESA PÚBLICA		
	Critérios observados pelos colaboradores (%)	Colaboradores acham que as empresas observam (%)	Colaboradores acham que deve ser checado (%)	Critérios observados pelos servidores (%)	Servidores acham que as empresas observam (%)	Servidores acham que deve ser checado (%)
Dados pessoais	13	24	29	14	17	23
Comunidades	17	21	26	12	13	10
Amigos	5	2	6	13	7	5
Escrita/ortografia	24	20	1	9	14	20
Descrição pessoal	20	16	32	22	20	25
Fotos	13	9	1	15	17	4
Dados para contato	8	8	3	15	13	13

Figura 3: Critérios de observação e checagem no uso de redes sociais nas empresas públicas e privadas.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

De acordo com Guimarães *in* Você S.A (2009), em estudo da empresa de consultoria e pesquisa Digital Jobs, grande parte dos colaboradores de empresas de médio e grande porte, acreditam na eficácia das redes sociais nos processos de recrutamento. Mas, apenas cinco por cento destes colaboradores foram efetivamente contratados através das redes.

Quando questionados sobre a realização de contatos profissionais através das redes sociais, a diferenciação entre opiniões de colaboradores advindos de empresas públicas e particulares torna-se evidente. As empresas privadas não são habituadas a realizar seus contatos profissionais via redes sociais (somente 16% dos entrevistados o fazem), mesmo não possuindo grandes restrições de acesso. Em contrapartida, as empresas públicas, com limitações ao acesso das redes sociais no ambiente de trabalho, evidenciam realizar dois quartos mais contatos profissionais pelas redes de relacionamento do que as empresas privadas (perfazendo 80% do total).

Das experiências profissionais ocorridas através de contatos pelas redes sociais, foram citadas

pelas empresas privadas: contatos profissionais para resolver problemas técnicos da empresa, contato inerentes a processos de recrutamento e seleção (busca de vagas, envio de currículos, envio de mensagens contendo oferta de vagas até agendamento de entrevistas e chamada de candidatos para trabalhar) e desenvolvimento e negociação com fornecedores. Nas empresas públicas os contatos profissionais pelas redes sociais se consolidam na busca de consultoria, no compartilhamento de informações e cumprimento dos processos burocráticos, na realização de reuniões virtuais, na divulgação de eventos e até o envio em caráter de emergência de documentações complementares para prestações de contas.

Neuhauser (2001, p. 199), ao comentar sobre as novas práticas e tecnologias nas empresas, salienta que “as *Intranets* transformam-se em um instrumento importante para a comunicação interna”, no entanto essa mudança cultural pode incomodar os funcionários de uma empresa. Para realizar qualquer modificação estrutural nas empresas, liberdade de expressão é o primeiro passo quando observadas necessidades de mudanças estratégicas. De acordo com Neuhauser (2001, p. 186), os cuidados relacionados à utilização das redes sociais devem observar quando o bate-papo ultrapassa os limites da legalidade, ou do código de ética virtual estabelecido pela empresa com os funcionários.

Neste sentido, percebe-se conforme a Figura 4, que colaboradores de empresas privadas são mais evasivos do que os servidores públicos, quando questionados sobre a possibilidade de expor idéias na rede social da empresa, pois mais da metade dos entrevistados nas empresas privadas afirmaram que não se exporiam de nenhuma forma na rede, e somente um quarto dos entrevistados o fariam anonimamente. Ao contrário das empresas privadas, nas empresas públicas existe apenas um quarto de servidores que fariam sobre assuntos de trabalho nas redes sociais se fosse utilizado um apelido ou nome que garantisse o anonimato.

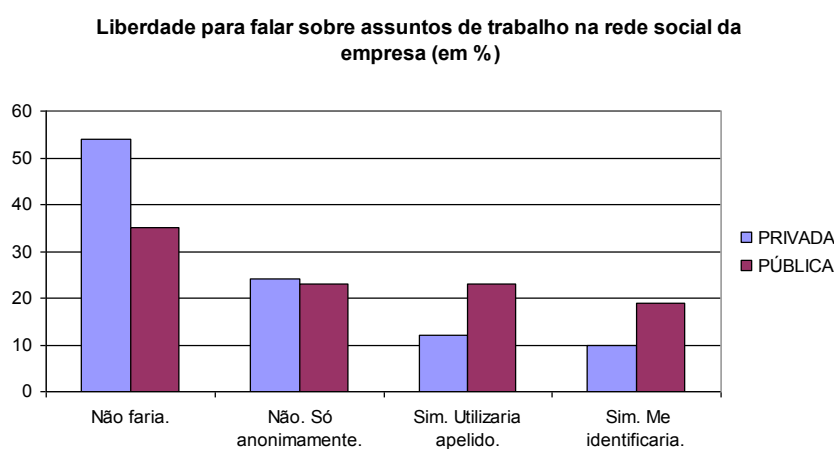


Figura 41: Liberdade de expressão nas redes sociais empresariais.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

Ao se justificarem, colaboradores das empresas privadas, observaram aspectos relacionados à cópia de dados, manipulação de informações e espionagem industrial, bem como a falta de hábito e/ou vontade de utilizarem-se dessa ferramenta virtual. Já os colaboradores de empresas públicas, salientaram em suas justificativas as iminentes possibilidades de boicote, devido às questões partidárias, a espionagem, manipulação e roubo de informações.

Para Telles (2006, p. 42), basta lembrar que é normal que as pessoas tenham artigos publicados, participação em fóruns, entre outros. Logo, não é difícil realizar uma busca de profissionais por área de interesse. Nesse sentido, quando questionados sobre a busca de profissionais nas redes de relacionamento, colaboradores de empresas particulares mostraram maior receptividade (cerca de 69%), onde os entrevistados acreditam na possibilidade de encontrar parceiros de trabalho, utilizando-se desse meio de comunicação. Nas empresas públicas, mesmo que a admissão de servidores seja realizada através de concursos públicos, a busca de profissionais nas redes sociais fica na ordem de 52%, de acordo com a opinião de servidores públicos.

Para os colaboradores de empresas privadas, a busca de parceiros de trabalho nas redes sociais deveria estar de acordo com os pré-requisitos da vaga que se pretende preencher. Também foram citados: profissionais de tecnologia da informação, pessoas com perfil criativo e empreendedor e profissionais da área de comunicação. Já para os entrevistados nas empresas públicas, as buscas devem se concentrar apenas em profissionais de comunicação e tecnologia da informação.

Na era da informação é difícil que a carreira profissional de um indivíduo não passe pelas redes sociais. Entretanto, conforme Telles (2006, p. 46) “concluir que um candidato não está apto à vaga com base no conteúdo de seu *Orkut* é preconceito e invasão de privacidade”. O que não muda o fato de as empresas darem uma “espiadela” na rede social de seus funcionários. Respondentes de empresas privadas e públicas, quando indagados sobre a influência e a relação das redes sociais com a carreira profissional, citaram o tipo de exposição individual como critério definidor para as redes sociais tornarem-se aliadas da carreira profissional, salientaram a importância do bom senso diante das informações fornecidas no preenchimento dos perfis, que independe da vontade individual acaba criando um banco de dados acessível a todas as pessoas, inclusive em processos seletivos, e por isso devendo ser utilizada como uma vitrine virtual, passível de verificações. Para os servidores públicos, as redes sociais relacionam-se com a carreira, na criação ou manutenção da reputação profissional (e pessoal), e na aproximação entre órgão público e contribuinte por intermédio de servidores.

Telles (2006, p. 42), comenta que a empresa onde trabalha avalia a escrita, a conduta pessoal e a maneira como o profissional se relaciona nos grupos de que participa nas redes sociais. E por isso, não vê necessidade em explicar porque candidatos que procuram uma recolocação no mercado de

trabalho não devem participar de comunidades do *Orkut* como “Bebo até cair”. Através da abordagem feita por Telles (*op.cit.*) pode-se perceber, que a conduta pessoal nas redes sociais é importante e pode servir como método de avaliação, de acordo com as informações encontradas na rede. Guimarães *in* Você S.A. (2009) cita que apenas quatorze das companhias tem um código de conduta estabelecido para uso dessas ferramentas virtuais; No entanto, o RH e os empregados são unânimes: querem ter um código de uso, para proteger a imagem e estratégias de negócios das empresas, e a vida privada dos trabalhadores.

As redes de relacionamento tendem a beneficiar as empresas de forma diferenciada e inovadora. Conforme Cipriani (2008, p. 30), a *Web 2.0* e as redes sociais trazem um maior compartilhamento de informações, vida em comunidade e cooperação, possibilidade de alterar e misturar criações de terceiros, entre outros. Ao discorrer sobre as possíveis inovações trazidas pelas redes sociais e capazes de beneficiar as organizações, os colaboradores das empresas particulares apontaram: a criação de um banco de talentos/dados virtual, seguida da descoberta das necessidades de treinamento, e a promoção do compartilhamento de informações e relacionamentos, o uso das redes de relacionamento no desenvolvimento de fornecedores, na busca de inovações. Entretanto, ainda existem colaboradores que afirmam não ver relação entre empresas e redes sociais, e/ou não sabem quais são os benefícios trazidos por elas. Diferentemente, os servidores públicos vislumbram como sendo o maior diferencial oportunizado pelas redes sociais nas empresas, a promoção de relacionamentos e o compartilhamento de informações entre departamentos.

O conteúdo oferecido pela rede oferece uma forma prática de buscar informações gratuitas. De acordo com Telles (2006, p. 44), “muitas empresas vêm adotando a norma de consultar o *Orkut* para vasculhar a vida pessoal dos aspirantes a emprego” e por que não, dos que já estão empregados. Mais da metade das empresas entrevistadas (62% das empresas privadas e 57% das empresas públicas) dizem que, independente de sua natureza jurídica, é importante utilizar as informações encontradas nas redes sociais como um conjunto de referências, para dar suporte à tomada de decisão. Essas informações, conforme as empresas privadas podem ser usadas no armazenamento e na criação de indicadores, complemento de informações, verificação de referências *networking* e comportamentos (perfil pessoal). As empresas públicas, em consonância com as empresas privadas, salientam que as informações devem ser usadas para conhecer o perfil pessoal, facilitando os relacionamentos interpessoais e a facilitação ao traçar perfis ideais de trabalho.

Em relação à privacidade, para as empresas particulares entrevistadas, a relação entre departamentos de uma mesma empresa, deve preservar a vida pessoal dos indivíduos, esclarecer quais

os reais objetivos de se participar de uma iniciativa inovadora como essa e qual a função de cada um neste processo, para criar um ambiente transparente, acolhedor e receptivo ao diálogo, com todos os envolvidos. Também incentivando a cumplicidade, a facilitação do trabalho, o compartilhamento de experiências e informações baseando as ações do grupo, nos princípios éticos de cada empresa.

Conforme Neuhauser (2001, p. 107), as grandes organizações dispõem de unidades múltiplas de negócio e de diversidade de produtos. Mas, nem sempre o que funciona em uma empresa irá dar certo em outra organização. A existência de uma estratégia de integração entre as redes sociais e os processos operacionais das empresas, deve estabelecer um vínculo relacionado à utilização das redes de relacionamento como ferramentas de trabalho úteis e motivadoras, podendo inclusive, auxiliar nos processos de comunicação interna organizacional. Neste sentido, quando convidadas a apontarem estratégias de integração entre redes sociais (informações) e processos operacionais (comunicação) as empresas privadas citaram iniciativas como: ações de divulgação, treinamento e desenvolvimento, apoio psicológico e motivação às ações inovadoras, a criatividade e a interação entre departamentos. As empresas públicas citaram como estratégias de integração: as ações de divulgação de resultados e processos, a orientação e aproximação do cidadão com as atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos e a fiscalização dessas atividades.

Com a disseminação da tecnologia nas empresas torna-se difícil controlar o fluxo diário de informações, facilitando aos menos engajados a má utilização das ferramentas virtuais, entre elas as redes sociais. Ao comentar sobre o ciberespaço, Neuhauser (2001, p. 182), salienta a importância do que ele define como o processo de “decidir como reagir ao uso abusivo e até mesmo ilegal da comunicação em rede e descobrir empregos construtivos desses novos instrumentos de comunicação”. Neuhauser (*op.cit.*) exemplifica a liberdade de acesso a rede mundial de computadores com o caso ocorrido na *Dow Chemical Co.*, que instalou um *software* permitindo aos usuários se inscreverem marcando uma reunião virtual, com duas horas de duração, para discutir um problema específico da organização. Na empresa a liberdade e a definição de boas políticas de uso, permitiram também que seus funcionários usassem a tecnologia para criar sites extraoficiais, que em nada contribuem para assuntos pertinentes a empresa, mas que melhoram a interação entre funcionários tornando-os mais motivados e ativos.

De acordo com a Figura 5, quando questionadas sobre as políticas de uso das redes sociais descobriu-se que as empresas privadas possuem uma política de uso desenvolvida e conhecida pela maioria dos indivíduos. Ao contrário, as empresas públicas não apresentam uma política de uso e sim protocolos de restrição ao acesso de determinadas páginas na *internet*. Contraditoriamente os perfis dos servidores públicos não são monitorados pelos seus superiores, como no caso das empresas

particulares, onde mais de um terço dos entrevistados afirmam existir políticas de utilização também para os perfis particulares dos colaboradores.

POLÍTICAS DE USO DAS REDES SOCIAIS						
	<i>Existe na empresa?</i>		<i>Para os perfis pessoais externos dos funcionários?</i>		<i>Todos conhecem a política da empresa?</i>	
	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública
SIM	86%	3%	35%	0%	82%	78%
NÃO	14%	97%	65%	100%	18%	22%

Figura 5: Aspectos relacionados às políticas de uso das redes sociais.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

Nesse sentido, quando questionados sobre a coleta de dados (preferências pessoais, personalidade e comportamentos) em seus perfis nas redes sociais a fim de aproximar as pessoas participantes das iniciativas profissionais online, os colaboradores das empresas privadas mostraram-se receptivos a iniciativa de recolhimento dessas informações (noventa e um por cento). Esse índice cai drasticamente entre os servidores públicos: apenas um quarto acha a iniciativa plausível, enquanto três quartos dos entrevistados não veem com bons olhos a ideia de traçar um perfil pessoal quando este não interfere na vida profissional.

Como forma de complemento, as empresas entrevistadas foram solicitadas a apontar quais são as políticas utilizadas. Pode-se perceber que são políticas de uso nas empresas particulares: a proibição ao acesso de redes sociais, regras de utilização (baseadas, ou não, nas necessidades do uso dessas ferramentas), nos princípios éticos, no bom senso e na preservação da vida pessoal e empresarial. São políticas de uso das empresas públicas: limitação ao acesso de determinados conteúdos, regras informais de convivência, orientação e adequação do acesso ao trabalho desenvolvido.

A utilização das redes sociais pode tornar-se uma atitude benéfica para as empresas. Entretanto, como qualquer outra atividade que vise modificações nos padrões empresariais, a adoção das redes de relacionamento como ferramentas de trabalho, não é facilmente mensurável. Percebe-se que mais da metade dos entrevistados das empresas particulares acredita que o fluxo diário de visitas (54% dos entrevistados), seria o melhor critério para mensurar resultados empresariais seguida pela participação diária dos colaboradores (cerca de 39% dos entrevistados). Ao contrário, para mais da metade dos entrevistados (em torno de 55% destes) das empresas públicas, o melhor critério seria a participação diária dos colaboradores seguida pelo fluxo diário de acesso (perfazendo o total de 32% das respostas).

Os desafios da utilização eficaz das redes sociais nas empresas são muitos, mas como cita Neuhauser (2001, p. 299) a cultura empresarial ainda se mostra como a principal dificuldade ao adotar

novas ferramentas de gestão e processos nas organizações. Tanto empresas públicas quanto privadas, quando solicitadas a relacionar e numerar cinco aspectos (“1” como sendo o mais importante e “5” como sendo o menos importante) desafiadores para a implementação do uso de redes sociais nas empresas, evidenciaram quase absolutamente os mesmos aspectos culturais citados por Neuhauser (op. cit.), como é possível visualizar na Figura 6.

Posição	Privada	Pública
1	Segurança	Confiança
2	Controle	Segurança
3	Aceitação/Confiança	Pertinência
4	Cultura	Ética
5	Motivação	Cultura

Figura 6: Escala de desafios na implantação de redes sociais em empresas públicas e privadas.
Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

Neuhauser (2001, p. 161), salienta que durante a fase inicial, o sistema imunológico da empresa tende a reagir as tentativas de mudança, e provavelmente levará dois anos para que uma empresa tradicional aceite as “equipes.com” como um procedimento normal. Evidenciando esse receio, quando questionadas sobre a possibilidade de desenvolvimento de um plano de transição, entre a realização de reuniões presenciais no ambiente formal da empresa e reuniões virtuais através de uma rede social empresarial, a maioria absoluta dos colaboradores das empresas privadas, e quase dois terços dos servidores públicos, afirmaram ver importância em um plano de transição. Para as empresas privadas um plano de transição deve contemplar: treinamento e acompanhamento do uso dessas ferramentas, programas pilotos ou por setores envolvendo gradualmente as pessoas, criação de cultura através de políticas de boas práticas de convivência e motivação dos envolvidos. Para as empresas públicas, a transição deve ser realizada através do treinamento e orientação dos servidores, possibilidade de acesso e observação da utilidade da ferramenta em relação ao trabalho desenvolvido como pode ser observado na Figura 7.

	Crença na hostilidade da cultura dominante		Importância do plano de transição de reunião presencial p/ virtual	
	Privada	Pública	Privada	Pública
<i>Sim</i>	60%	70%	92%	64%
<i>Não</i>	40%	30%	8%	36%

Figura 7: Reações e planos de transição das redes sociais em empresas públicas e privadas.

Fonte: CEMBRANEL, SMANEOTO.

O controle e as estruturas rígidas podem ser um problema difícil de mudar. Neuhauser (2001, p. 51) salienta que afrouxar os controles e dar mais liberdade de decisão as pessoas sem vigilância burocrática, pode ser difícil para os gestores tradicionais.

Quando questionados sobre o que acontecerá com as estruturas rígidas das empresas, 84% dos servidores públicos afirmaram crer no desaparecimento das estruturas rígidas, enquanto 57% das empresas particulares crêem no surgimento de novas formas de problemas, como: a utilização de celulares, *IPOD'S*, *pager's*, falta de comunicação verbal e visual, aumento do uso de novas tecnologias e concorrência para a utilização de microcomputadores. Um quarto dos servidores públicos que acreditam em novas dificuldades desencadeadas pelo uso das redes sociais citaram como novas formas de problemas: a diminuição do número de servidores por departamento, padronização da quantidade de servidores por município, necessidade de celulares sempre disponíveis, ausência da obrigatoriedade em ter horários fixos e maior facilidade em fiscalizar os servidores.

5 CONCLUSÃO

As redes sociais virtuais são um meio de entretenimento fácil para os usuários de microcomputadores com disponibilidade de internet. Essa situação faz com que, nas empresas, essas redes de relacionamento, rapidamente, passem a ser percebidas como fonte de distração para o ambiente de trabalho, e por esse motivo passível de bloqueio na maioria das organizações.

Pode-se perceber de acordo com os dados apresentados, que embora colaboradores de empresas privadas e públicas possuam acesso às redes sociais em seus ambientes de trabalho, são as empresas públicas que lideram o ranking de acessos às redes de relacionamento virtuais tratando de assuntos pessoais, política, notícias e educação, já nas organizações privadas percebem-se além dos assuntos pessoais e as notícias, a busca por entretenimento como principal interesse dos colaboradores.

Salienta-se que a percepção dos respondentes pouco se modifica devido a sua natureza organizacional. É possível evidenciar como critérios observados nos perfis virtuais pelos colaboradores de empresas privadas: a escrita/ortografia, a descrição pessoal e os dados pessoais. Já nas empresas públicas, apesar de citada como importante a descrição pessoal é o único ponto comum entre organizações públicas e privadas. Os outros dois aspectos são: as fotos e os dados para contato. Do mesmo modo, quando questionados sobre os aspectos dos perfis observados pelas empresas, os colaboradores de empresas privadas evidenciaram os dados pessoais, as comunidades e a escrita/ortografia, enquanto os servidores públicos apontaram a descrição pessoal, os dados pessoais e as fotos. Para garantir a veracidade das informações obtidas através das redes de relacionamento, as

organizações privadas apontam: a descrição, os dados pessoais e as comunidades como critério a ser checado. Já as empresas públicas pontuam a descrição, os dados pessoais e a escrita/ortografia como aspectos verificáveis.

Em relação aos contatos profissionais, as organizações públicas mostram-se mais receptivas ao uso das redes sociais para realizar, inclusive, tarefas cotidianas como a troca de informações entre setores, enquanto as organizações privadas preferem não falar de assuntos profissionais na rede, salva a necessidade de encontrar parceiros de trabalho. Apesar de assíduos nas redes de relacionamento, as organizações públicas possuem mais desconfianças quanto à segurança da rede social, inclusive na busca de parceiros de trabalho.

O medo de ser mal interpretado ou até retaliado é uma característica dos colaboradores da iniciativa privada. É conhecimento de todos que apesar dos servidores públicos apresentarem medo do roubo e da manipulação de informações, estes ainda estão protegidos pela estabilidade empregatícia. A ausência de confiabilidade nas redes internas de relacionamentos das empresas privadas justifica o fato de os colaboradores preferirem não se manifestar virtualmente de nenhuma forma, ao passo que os servidores públicos consideram a utilização da ferramenta mediante o emprego de um nome falso. Sobre a segurança nas redes sociais, empresas privadas e públicas acreditam que independente da estabilidade empregatícia dos trabalhadores, deve existir a orientação aos colaboradores sobre o assunto.

Correlacionando os aspectos da gestão de pessoas com a utilização das redes sociais, é possível perceber grandes oportunidades de utilização dessa ferramenta para facilitação dos processos e práticas de recursos humanos, e na exposição individual de qualquer indivíduo interessado em realizar contatos profissionais.

Analisando as respostas de empresas públicas e privadas é possível perceber que muitos benefícios ainda não são observados por todos. Colaboradores de empresas privadas percebem, especialmente, as redes sociais como oportunidade de criação de um banco de dados (beneficiando os processos de recrutamento e seleção) ou referências dando suporte para o processo decisório, e por esse motivo evitam a exposição pessoal exagerada. Já, os servidores públicos percebem as redes sociais somente como forma de aproximação entre cidadão e órgãos públicos.

Para organizações privadas são observados como benefícios advindos do uso das redes sociais: a descoberta das necessidades de treinamento e desenvolvimento, a melhoria nos relacionamentos e compartilhamento de informações. Já para as empresas públicas os benefícios giram em torno dos relacionamentos interpessoais e do compartilhamento de informações.

Percebe-se que para as empresas estudadas, as estratégias de integração entre redes sociais

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.1, p. 27-50, Jan./Mar. 2013.

(informações) e processos operacionais (comunicação) são: as ações de divulgação, de treinamento e desenvolvimento, apoio psicológico e motivação às ações inovadoras, a criatividade e a interação entre departamentos. Já para as empresas públicas a estratégia de integração baseia-se nas ações de divulgação de resultados e processos, na orientação e aproximação do cidadão com as atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos e na fiscalização dessas atividades.

Observa-se que empresas privadas possuem políticas de uso conhecidas por todos no acesso as redes sociais. Ao contrário, empresas públicas, confirmaram praticamente não contar com nenhum código de conduta para utilizar as redes de relacionamento. Foram citadas como políticas de uso: as regras de utilização pelas empresas particulares e a limitação de acesso e orientação aos usuários pelas organizações governamentais.

As percepções dos colaboradores evidenciaram que tanto empresas públicas como privadas defendem a participação de todo o quadro de pessoal na implementação das redes sociais nos ambientes de trabalho, possibilitando aos indivíduos o acesso a qualquer tipo de informação existente visando maior transparência nos processos de gestão. As melhores formas de saber sobre a participação de todos na implantação e utilização de redes sociais, são através da análise do fluxo diário de visitas nas empresas privadas e da participação diária dos colaboradores para empresas públicas.

Sabe-se que existem muitos desafios para a utilização das redes sociais tornarem-se uma prática diária e corriqueira nas organizações. Para empresas privadas e públicas, configuram-se como principais desafios a segurança das informações, a confiança entre os envolvidos e a aceitação da descentralização do poder. Percebe-se, também, a consciência de empresas públicas e privadas diante da hostilidade de sua cultura dominante, diante da implantação de redes sociais no ambiente de trabalho. Situação que faz com que os próprios colaboradores admitam a necessidade de um plano de transição de reunião presencial para reunião virtual.

Portanto, para responder ao problema: “Quais são os aspectos da gestão de pessoas e de que forma cada um destes sofrem modificações em suas práticas devido à utilização das redes sociais quando comparadas empresas públicas e privadas?”, é possível vislumbrar os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão participativa e a gestão do conhecimento são as mais beneficiadas pelo uso das redes de relacionamento virtuais.

Os aspectos relativos ao recrutamento e seleção de pessoas podem tirar proveito, por exemplo, da quantidade de usuários das redes brasileiras e de sua disposição em encontrar parceiros de trabalho por meio das redes sociais. Como as redes sociais possuem muitas opções para o preenchimento dos

perfis individuais, as informações disponíveis sobre uma única pessoa é vasta e acessível a todos. Muitas empresas têm realizado seus processos seletivos utilizando as redes de relacionamento, para saber detalhes que não seriam possíveis através da entrevista individual.

Em relação ao treinamento, desenvolvimento e as iniciativas de trabalho em equipe, a pertinência pode ser observada pela maioria das empresas entrevistadas, através da necessidade de orientação pessoal e profissional na utilização das redes de relacionamentos. Analisando as respostas do público-alvo estudado, pode-se afirmar que processos de T&D são desafiados pela necessidade de antever quais serão os problemas inerentes às organizações no futuro e como o (até então) “departamento” irá fazer para preparar seus colaboradores diante de uma organização praticamente sem estruturação física.

A gestão participativa é um pré-requisito para as organizações que pretendem implantar as redes de relacionamento como ferramenta colaborativa nas atividades cotidianas empresariais. Através das respostas de empresas públicas e privadas é possível perceber o desejo dos colaboradores, em participar dos processos decisórios e da construção de práticas de gestão. Participação essa impregnada com a necessidade de estabelecer um elo de confiança entre pessoas de uma mesma organização. Esse aspecto precisa ser reavaliado nas organizações privadas, para garantir a todos que a contraposição a opiniões de gestores e supervisores, não resulte em represálias ou demissões, e, sendo capaz de estabelecer oportunidades para que empresas e indivíduos conheçam a diversidade de opiniões existentes na empresa.

A gestão do conhecimento é intrínseca ao processo de implantação da realidade virtual nas empresas. Através dos questionários respondidos pelas empresas entrevistadas, vislumbra-se a percepção sobre a importância da confiança entre empresa e colaborador para a criação de organizações capazes de aprender e desenvolver conhecimentos. Sabe-se que toda e qualquer limitação ao acesso de informações, inclusive na rede mundial de computadores denotam a falta de preparo das organizações em adotar as redes de relacionamento como ferramenta de trabalho.

Entretanto, não importam a quantidade de informações trazidas pelas redes sociais quando as empresas não se demonstram dispostas a acolher sugestões para criar ou adaptar as técnicas de gestão a realidade digital que assola o mundo.

REFERÊNCIAS

Barreto, C. *Informação e comunicação em redes eletrônicas: para além da Biblioteca Virtual de Estudos Culturais*. Mestrado em Ciências da Informação. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense, 2005.

Belloni, M. L.; Gomes, N. G. G. **Infância**, mídias e aprendizagem: Autodidaxia e colaboração. Educ. Soc. [online]. Campinas, out. 2008, vol.29, n.104, pp. 717-746.

Cendón, B. V. *Bases de dados de informação para negócios*. Ciências da Informação, v. 31, n. 2, p. 30-43, 2002.

Cipriani, F. *Blog corporativo*. 2 ed. São Paulo: Novatec, 2008.

Comscore, World Metrix. *Russia has World's Most Engaged Social Networking Audience*. Disponível em:

http://www.comscore.com/&ei=A0uyStPPB9LjIAei7_2QDw&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DcomScore%26hl%3Dpt-BR Acesso em: 17 jun. 2011.

Davenport, T. Decoding information – *Worker productivity*. *Optimizing Magazine* 2004. Disponível em:

http://www.optimizemagazine.com/disciplines/disciplines_archive.jhtml?cat_id=13703&year=2004 Acesso em: 03 mar. 2011.

Dias, C. and Couto, O. F. do. *As redes sociais na divulgação e formação do sujeito do conhecimento: compartilhamento e produção através da circulação de ideias*. Ling. (dis)curso [online]. 2011, vol.11, n.3, pp. 631-648. ISSN 1518-7632.

Dornelles, J.. *Antropologia e Internet: quando o "campo" é a cidade e o computador é a "rede"*. Horiz. antropol.[online]. 2004, vol.10, n.21, pp. 241-271. ISSN 0104-7183.

Gil, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

Guimarães, Gilberto in VOCÊ S.A. *As empresas de recrutamento vão selecionar cada vez mais pelas redes sociais*. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/noticias/empresas-recrutamento-selecionam-cada-vez-mais-pelas-redes-sociais-500940.shtml> Acesso em: 29 mai. 2011.

Gullich, R. I. da C.; Lovato, A.. Evangelista, M. dos S.. *Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração*. 2 ed. Três de Maio: SETREM, 2007.

Krohling Kunsch, Margarida M. *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. *Signo pensam*. [online]. 2007, n.51, pp. 38-51. ISSN 0120-4823.

Machine, International Business (IBM). *Estudo global de CEO 2008*. Disponível em: http://www.ibm.com/br/services/bcs/studies/GBE03035-BRPT-00_CEO+Study_BRPT.pdf Acesso em: 18 jun. 2011.

Maia, V.. *Estão falando bem (e mal) de você. Junte-se a eles*. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1691395-2574,00.html> Acesso em: 18 jun. 2011.

Marteletto, R. M.. *Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação*. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

Milreu, P.. *A gestão de pessoas na era das novas mídias digitais*. 3 reunião 2009: Grupo Recursos Humanos CIESP – Bauru. Disponível em: www.paulomilreu.com.br. Acesso em: 07 fev. 2012.

Minayo, M. C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

Moura, P. *As comunidades do Orkut como ferramenta de e- CRM no Brasil*. Monografia de conclusão da graduação no curso de Comunicação Social. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro. 2006.

Neuhauser, P.; Bender, R.; Stromberg, K.. *Cultural.com: como adaptar as empresas ao mundo.com*. Barueri: Manole, 2001.

Nicolaci-da-Costa, Ana Maria. *Sociabilidade virtual: separando o joio do trigo*. *Psicol. Soc.* [online]. 2005, vol.17, n.2, pp. 50-57. ISSN 0102-7182.

Oliveira, S. L.. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 2004.

Rossetti, A. et al. *A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento*. *Ci. Inf.* [online]. 2008, vol.37, n.1, pp. 61-72. ISSN 0100-1965.

Seeltiz, C. et al. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

Silva, A. C.. *Gestão do conhecimento: linguagem, forma e impacto na comunicação em redes de comunicação*. Tese de Doutorado em Comunicação e Semiótica. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005. Disponível em: http://sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1790 Acesso em: 10 jan. 2012.

Sleiman, R.. 2010. *O impacto das redes sociais na gestão do database marketing*. Disponível em: <http://mundodomarketing.com.br/artigos/ricardo-sleiman/13096/o-impacto-das-redes-sociais-na-gestao-do-database-marketing.html> Acesso em: 25 dez. 2011.

Telles, A.. *Orkut.com*. São Paulo: Landscape, 2006.

Tomaél, M. I.; Alcará, A. R.; Chiara, I. G. *Das redes sociais à Inovação*. Ci. Inf. [online]. 2005, v. 34, n. 2, p. 93-104. ISSN 0100-1965.

Vale, G. M. V.; Guimaraes, L. de O.. *Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas*. Perspect. ciênc. inf. [online]. 2010, vol.15, n.3, pp. 195-215. ISSN 1413-9936.

NETWORKS OF INNOVATION MANAGEMENT IN VIRTUAL: USES AND PRACTICES FOR PERSONNEL MANAGEMENT

ABSTRACT

This study is focused on the discovery of the uses of social networking in organizations and how these can be used for the benefit of people management. Searching through the perception of employees, point benefits and drawbacks to the adequacy and use of this tool. The research was done through a qualitative and quantitative approach, procedure exploratory research, statistical and comparative technique and how the questionnaire. After analyzing the collected data has become possible to observe that while many routines in managing people to benefit from the social networks there are still improvements to be implemented both in public and in private companies. The adequacy of the companies regarding the use of virtual social networks it is important and necessary.

Keywords: Social networking; People management; Technology.

Data do recebimento do artigo: 21/06/2012

Data do aceite de publicação: 25/01/2013